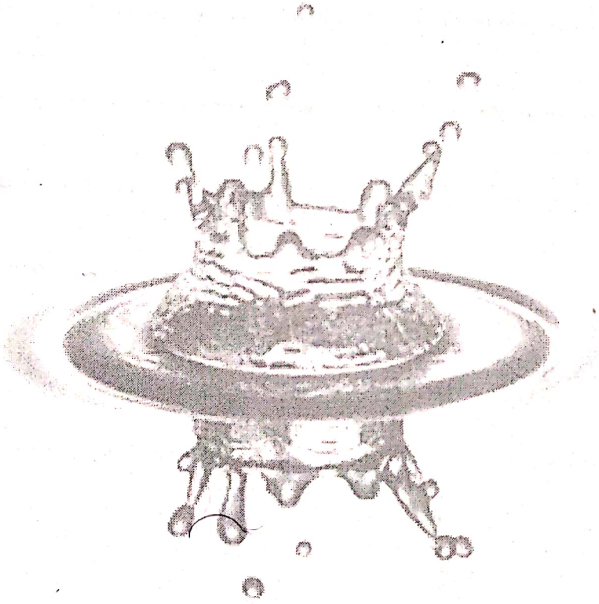
POLITICA DE RECRUTARE

A PERSONALULUI S.C. APAVITAL - S.A.



15.09.2010

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

Scop şi misiune 3

Domeniu de aplicare 4

Documente de referinţă 5

Responsabilitate şi autoritate 7

Obiective urmărite 8

Principii etice 9

Tipuri de recrutare 12

Procesul de recrutare 13

Interacţiuni cu alte arii funcţionale 21

Verificare, control şi monitorizare 22

Dispoziţii tranzitorii şi finale 23

SCOP ŞI MISIUNE

Prezentul document stabileşte principalele ***principii şi norme de organizare a activităţii de recrutare*** a personalului în cadrul *S.C. APAVITAL - S.A.*, reflectând viziunea managementului de nivel superior al societăţii asupra asigurării cu personal.

Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menţinere şi dezvoltare a celor mai adecvate surse interne şi externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizaţiei. Astfel, recrutarea poate fi un proces activ mai ales când organizaţia îşi propune menţinerea şi păstrarea legăturilor ori a contactelor cu sursele externe de recrutare.

Activitatea de recrutare poate deveni o activitate complexă şi extrem de costisitoare, care necesită o atenţie deosebită în ceea ce priveşte consecinţele organizaţionale interne si externe, precum şi necesităţile de resurse umane existente şi viitoare. De aceea, în cadrul funcţiunii de resurse umane recrutarea personalului tinde să devină o activitate de sine-stătătoare.

Recrutarea este, în acest context, activitatea specifică managementului resurselor umane care identifică sursele de candidaţi calificaţi pentru ocuparea unui post şi îi determină să aplice pentru ocuparea unor posturi noi sau vacante în cadrul organizaţiei.

Scopul politicii de recrutare este acela de a formaliza activitatea de recrutare a personalului organizaţiei, pentru a asigura o gestiune adecvată, performantă şi profesionistă a resurselor umane existente la nivelul organizaţiei.

Politica de recrutare a resurselor umane consfinţeşte aplicarea unitară a mecanismelor de recrutare a personalului, astfel încât această activitate să se caracterizeze prin transparenţă, atât pentru personalul angajat, care vizează obţinerea unui nou post în cadrul organizaţiei, cât şi pentru personalul extern care doreşte să devină parte integrantă a echipei de lucru a S.C. APAVITAL - S.A.

Politica de recrutare urmăreşte asigurarea unui fundament coerent, formalizat, pentru desfăşurarea procesului de asigurare cu personal in cadrul S.C. Apavital - S.A., astfel încât performanţele şi funcţionalitatea acesteia să nu fie afectate în niciun fel de eventualele fluctuaţii de personal, în condiţiile practicării unui proces de recrutare raţional, fundamentat pe principii etice şi economice transparente ce au la bază abordarea problematicii recrutării de personal într-o manieră pro-activă, continuă şi responsabilă.

Politica de recrutare a resurselor umane reprezintă un document strategic, care este parte integrantă a politicii de resurse umane a organizaţiei şi a strategiei de dezvoltare a acesteia, documente strategice cu care prezenta este corelată organic şi armonizată.

Scanned with OKEN Scanner

Fundamentarea oricărui demers strategic întreprins la nivelul Serviciului Resurse Umane, dar şi la nivelul organizaţiei va trebui să fie realizat în deplină conformitate cu prevederile prezentei politici, abaterea de la aceasta constituind abatere disciplinară şi fiind sancţionată ca atare, conform Regulamentului de Organizare şi Funcţionare în vigoare la nivelul societăţii. Obligativitatea politicii de recrutare a resurselor umane intră în vigoare din momentul în care aceasta este adusă la cunoştinţa factorilor de decizie în domeniul recrutării de personal.

DOMENIU DE APLICARE

Prezenta politică este un document strategic al S.C. APAVITAL - S.A. Elaborarea, completarea sau modificarea acesteia cade în sarcina **managementului de nivel superior al societăţii**, sau, în cazul în care organismele decizionale participative decid altfel, în sarcina unei societăţi specializate în furnizarea de consultanţă şi management strategic pentru organizaţii.

Politica de recrutare este operaţionalizată şi aplicată de către Serviciul Resurse Umane, prin intermediul angajaţilor care prezintă competenţe în domeniul recrutării de personal. Politica de recrutare se aplică ***pentru toţi salariaţii organizaţiei, inclusiv pentru personalul extern care doreşte să ocupe posturile vacante, scoase la concurs, în cadrul organizaţiei.***

Niciun post vacant apărut sau nou-creat în cadrul organizaţiei nu poate fi ocupat prin eludarea prevederilor prezentei politici de recrutare, cu excepţia cazului în care circumstanţe generate de forţa majoră o impun.

Documentul programatic va **respecta principiile etice şi deontologice fundamentale**, astfel încât să asigure accesul egal, nediscriminatoriu şi transparent la orice post vacant existent la nivelul organizaţiei. Politica va fi revizuită ori de câte ori au loc modificări ale documentelor de referinţă (prezentate în secţiunea următoare), modificări legislative, sau orice alte modificări de natură să genereze transformări în procesul de recrutare a resurselor umane.

Decizia de modificare, completare sau revizuire a politicii de personal cade în sarcina Adunării Generale a Asociaţilor, care obligaţia de a analiza orice propunere de modificare a prezentei, provenită din partea unui număr de minim 5 angajaţi ai societăţii.

Prezentul document constituie cadrul de definire a metodologiei de recrutare a personalului şi nu interferează cu politica de selecţie a personalului, unde sunt definite clar criteriile necesare pentru ocuparea fiecărui post din cadrul organizaţiei.

Prezenta politică se aplică de fiecare dată când la nivelul organizaţiei apare un post vacant, ca o consecinţă a uneia dintre următoarele situaţii posibile:

- crearea unui nou post în cadrul organizaţiei;
- reorganizarea structurii organizatorice, care implică reconfigurarea posturilor existente la nivelul organizaţiei;

Scanned with OKEN Scanner

- încetarea raporturilor de muncă cu titularul unui post existent, la solicitarea acestuia;
- încetarea raporturilor de muncă cu titularul unui post existent, la inițiativa organizației;
- suspendarea raporturilor de muncă ale unui titular de post, în condițiile prevăzute de lege, fapt care impune ocuparea temporară a postului respectiv;
- detașarea personalului în cadrul altor instituții, situație care impune ocuparea postului vacant;
- restructurarea organizatorică a unui compartiment, ce are ca rezultat apariția unui număr mai mare de posturi decât personalul existent.

DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

Documentele de referință, care prezintă interacțiuni cu politica de recrutare, precum și modul în care aceste documente interferează sunt prezentate în *Tabelul nr. 1.*

Tabelul nr. 1 Documente de referință care interferează cu politica de recrutare a resurselor umane

Document de referință	Relația de interferență
Codul Muncii	Politica de recrutare se subordonează prevederilor Codului Muncii și legislației muncii aplicabilă la data intrării în vigoare a acesteia.
Regulamentul de Organizare și Funcționare a S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare se subordonează Regulamentului de Organizare și Funcționare aplicabil la data intrării în vigoare a acesteia
Strategia de Dezvoltare a S.C. S.C. Apavital - S.A. - S.A.	Politica de recrutare se subordonează Strategiei de Dezvoltare a Organizației aplicabilă la data intrării în vigoare a prezentei
Contractul Colectiv de Muncă aplicabil la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare se subordonează principiilor prevăzute în Contractul Colectiv de Muncă aplicabil la data intrării în vigoare a acesteia
Strategia în Domeniul Resurselor Umane aplicabilă la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare reprezintă o parte componentă a Strategiei în Domeniul Resurselor Umane, între cele două documente stabilindu-se relații de complementaritate

Scanned with OKEN Scanner

Document de referinţă	Relaţia de interferenţă
Strategiile pe domenii funcţionale existente la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare este elaborată în paralel cu strategiile pe domenii funcţionale, fiind complementară acestora
Standardul ISO 9001:2000	Politica de recrutare va respecta Standardul ISO 9001:2000, însă se va situa în raporturi de autonomie faţă de acesta
Standardul ISO 14001:2005	Politica de recrutare va respecta Standardul ISO 14001:2005, însă se va situa în raporturi de autonomie faţă de acesta
OHSAS 18001:1999	Politica de recrutare va respecta Standardul OHSAS 18001:1999, însă se va situa în raporturi de autonomie faţă de acesta
Regulamentul de ordine interioară aplicabil la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare va fi armonizată cu Regulamentul de Ordine Interioară, care i se va subordona acesteia
Procedurile de lucru în domeniul resurselor umane definite la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare va constitui baza elaborării procedurilor de lucru în domeniul resurselor umane, care i se vor subordona acesteia
Fişe de post şi documente de formalizare a structurii organizatorice a S.C. APAVITAL - S.A.	Politica de recrutare va genera modificarea fişelor de post şi a documentelor de formalizare a structurii organizatorice, pe aria funcţională a Resurselor Umane, unde aceste documente îi vor fi subordonate
Contractul de Delegare	Politica de recrutare nu interferează cu prevederile Contractului de Delegare
Alte documente neclasificate anterior	Politica de recrutare poate interfera cu orice alt document neclasificat anterior, care, de regulă, i se va subordona acesteia.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

APAVITAL
a parte în viața ta

RESPONSABILITATE ŞI AUTORITATE

Nivelurile de responsabilitate şi autoritate definite în raport cu politica de recrutare a resurselor umane, la nivelul S.C. APAVITAL - S.A. sunt următoarele:

- **Elaborarea** politicii de recrutare cade în sarcina managementului de nivel superior, respectiv a Directorului General, a Şefului Serviciului Resurse Umane şi a directorilor pe funcţiuni, sau, dacă aceştia decid astfel, în sarcina unei societăţi specializată în furnizarea de consultanţă în domeniul resurselor umane şi/sau managementului strategic
- **Aprobarea** politicii de recrutare cade în sarcina Adunării Generale a .Asociaţilor, care adoptă documentul cu majoritate simplă de voturi.
- **Modificarea/Completarea** politicii de recrutare cade în sarcina managementului de nivel superior, după obţinerea aprobării Adunării Generale a Asociaţilor.
- **Revizuirea** politicii de recrutare cade în sarcina Şefului Serviciului Resurse Umane, care formulează propuneri de modificare/completare dacă este cazul.
- **Iniţiativa revizuirii** politicii de personal cade în sarcina oricărui grup de 5 angajaţi ai societăţii, care formulează şi semnează o petiţie în acest sens.
- **Aplicarea** politicii de recrutare cade în sarcina personalului de execuţie încadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane, care prezintă competenţe în domeniul recrutării personalului, conform fişelor de post.
- **Controlul şi monitorizarea** aplicării politicii de recrutare cade în sarcina Şefului Serviciului Resurse Umane.
- **Evaluarea eficienţei şi eficacităţii** politicii de recrutare cade în sarcina managementului de nivel superior.

Rolurile şi responsabilităţile relaţionate cu politica de recrutare a personalului sunt prezentate sintetic în *Figura 1*:

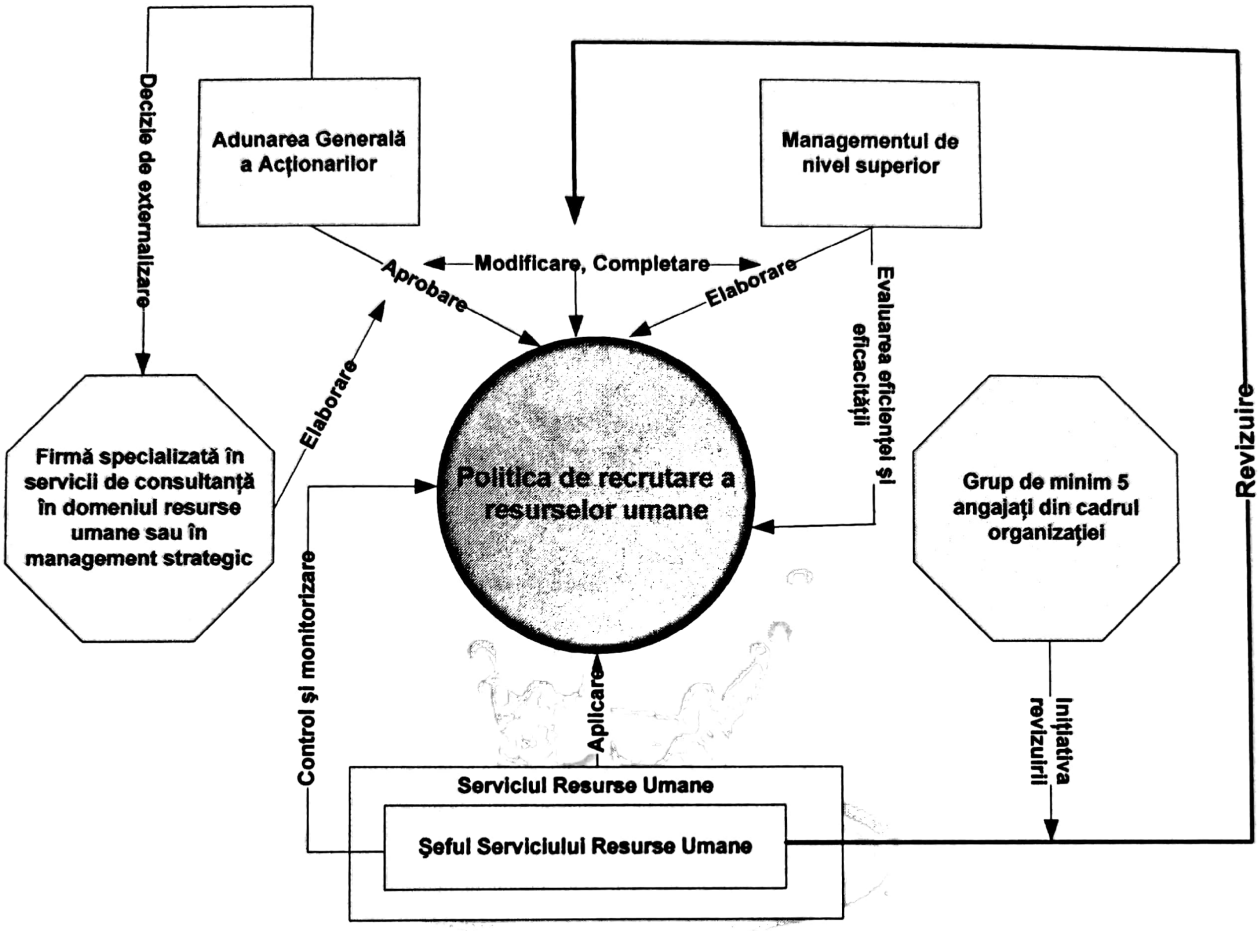


Figura nr. 1: Responsabilitate și autoritate în raport cu politica de recrutare a resurselor umane

OBIECTIVE URMĂRITE

Obiectivele urmărite de către S.C. APAVITAL - S.A. prin elaborarea politicii de recrutare a personalului includ:

- definirea cadrului conceptual metodologic de desfășurare a procesului de asigurare cu personal la nivelul organizației, atât din surse interne, cât și din surse externe;
- realizarea unui proces de recrutare formalizat, bazat pe principii etice și deontologice solide, capabile să confere un plus de profesionalism activităților aferente managementului resurselor umane în cadrul organizației;

Scanned with OKEN Scanner

- realizarea unui proces de recrutare bazat pe criterii de competenţă şi pe o metodologie riguroasă şi adaptată specificului S.C. APAVITAL - S.A.;
- crearea unui cadru în care fiecare candidat este evaluat obiectiv şi imparţial, prin raportarea la standarde profesionale bine definite;
- asigurarea ocupării posturilor vacante în timp real, de către personalul competent, pe care cerinţele postului îl necesită pentru a menţine sau a spori eficienţa şi eficacitatea organizaţională;
- adoptarea celor mai bune practici europene şi internaţionale în domeniul recrutării, prin apropierea de maniera de organizare corporatistă;
- identificarea corectă şi la timp a nevoilor de personal, concomitent cu asigurarea unui flux general de gestiune a activităţilor de gestiune a resurselor umane în general şi a procesului de recrutare în special;
- identificarea şi atragerea unui număr cât mai mare de candidaţi pentru posturile vacante existente în prezent sau în perspectivă, în vederea asigurării necesarului numeric şi calitativ de persoane susceptibile să constituie masa critică de recrutare pentru organizaţie;
- identificarea şi alegerea **surselor optime de recrutare,** în funcţie de specificul fiecărui post şi a fiecărei activităţi asociată unui anumit post;
- asigurarea concordanţei dintre activităţile de **recrutare** ale organizaţiei şi valorile şi strategiile acesteia;
- realizarea unui proces de **recrutare** de personal într-un timp cât mai scurt şi cu cele mai mici cheltuieli posibile, stabilind în acest sens, momentul propice recrutării, pe baza unui plan de **recrutare** şi repartizarea costurilor de angajare în mod egal pentru perioada avută în vedere, pentru a nu afecta stabilitatea organizaţiei;
- direcţionarea eforturilor de **recrutare** a **personalului** spre conturarea unor efecte previzionate, care să conducă inclsusiv la îmbunătăţirea imaginii de ansamblu a organizaţiei.

PRINCIPII ETICE

Activitatea de recrutare a personalului în cadrul S.C. S.C. Apavital - S.A. –S.A. are la bază o serie de principii etice fundamentale, care reflectă o abordare profesionistă şi competentă a problematicii asigurării cu personal a societăţii.

Dat fiind specificul aparte al societăţii, care împrumută mecanisme şi principii de funcţionare din managementul privat, fără a afecta elementele de management public care sunt prevalente, respectarea

Scanned with OKEN Scanner

principiilor etice constituie un etalon de evaluare a gradului de profesionalism şi dezvoltare a strategiilor de resurse umane ale organizaţiei.

Principiile etice care guvernează politica de recrutare a S.C. APAVITAL - S.A. sunt:

A. Transparenţă Recrutarea, atât cea internă cât şi cea externă va fi un proces transparent, la care vor avea acces liber toate persoanele posibil interesate pentru ocuparea unui anumit post. Serviciul Resurse Umane îşi asumă obligaţia de a face cunoscute posturile vacante din organizaţie, împreună cu condiţiile necesare pentru ocuparea postului respectiv, cu modalitatea şi persoanele de contact, şi cu componenţa dosarului de candidatură.

B. Dreptul de a munci Recrutarea personalului recunoaşte dreptul fiecărui salariat de a munci pe postul pe care acesta îşi doreşte să activeze şi pe care dă cel mai bun randament. Politica de recrutare prevede crearea unei evidenţe a posturilor vizate de către noii/vechii angajaţi şi identificarea mecanismelor de armonizare a acestora.

C. Confidenţialitate Recrutarea personalului se va realiza cu respectarea regimului datelor cu caracter perso.nal. Organizaţia nu va dezvălui sub niciun motiv datele de identificare a candidaţilor la ocuparea unor posturi vacante în cadrul organizaţiei, fără acordul scris prealabil al acestora.

D. Respect Procesul de recrutare va avea la bază principiul etic al respectului faţă de interlocutor şi faţă de sine. Procesul de recrutare nu va pune candidaţii în situaţii dificile, jenante, şi nu va conţine întrebări sau probe care să aducă atingere demnităţii acestora. Organizaţia va sancţiona angajaţii care manifestă tratamente lipsite de respect faţă de candidaţii la ocuparea unui anumit post în organizaţie. De asemenea, va fi sancţionat personalul care nu îşi respectă angajamentele în raport cu potenţialii candidaţi. Vor fi sancţionaţi angajaţii care manifestă faţă de candidaţi un comportament inadecvat, agresiv, lipsit de respect, ironic, sau orice alt tip de comportament care poate aduce atingere valorilor culturale, comportamentale şi spirituale ale interlocutorului. Vor fi eliminaţi din procesul de recrutare potenţialii candidaţi care manifestă în cadrul interviurilor sau probelor pentru angajare comportamente antisociale, agresive sau lipsite de respect faţă de ceilalţi candidaţi sau faţă de comisia de recrutare. De asemenea, vor fi eliminaţi din procesul de recrutare candidaţii care sfidează sau tratează cu superficialitate interviul sau proba de angajare la care iau parte. Vor fi eliminaţi din procesul de recrutare candidaţii care folosesc un limbaj vulgar, tendenţios sau injurios. Aceste prevederi sunt universal valabile şi se aplică în procesul de recrutare indiferent de postul pentru care se realizează recrutarea. Condiţii suplimentare cu privire la limbaj, abilităţile de comunicare, atitudine, comportament, abilităţi sociale, etc. vor fi descrise detaliat în cadrul politicii de selecţie a personalului, în funcţie de specificul fiecărui post.

Scanned with OKEN Scanner

E. Valoare şi competenţe	Procesul de recrutare are la baza criteriul competenţei profesionale a candidatului şi capacitatea acestuia de a produce valoare adăugată pentru organizaţie, în eventualitatea angajării. Recrutarea de personal fără luarea în considerare, în principal, a acestor criterii, contravine politicii de recrutare şi se sancţionează conform Regulamentului de Ordine Interioară
F. Egalitate de şanse şi de tratament	În procesul de recrutare, fiecare candidat are şanse egale la ocuparea unui anumit post vacant din cadrul organizaţiei, indiferent de vârstă, sex, stare civilă sau familială, etnie, religie, opinie, sau orice ale criteriu. Organizaţia poate stabili înaintea scoaterii postului la concurs dacă pentru ocuparea acestuia se va apela la surse interne, surse externe sau surse mixte. Este interzisă adăugarea de criterii suplimentare condiţiilor necesare ocupării unui anumit post sau înlesnirea condiţiile ocupării unui anumit post pentru a favoriza candidatura anumitor participanţi în vederea ocupării posturilor libere.
G. Respectarea drepturilor omului	Procesul de recrutare nu va aduce nicio atingere drepturilor fundamentale ale omului, cum ar fi: dreptul la viaţă, dreptul la libertate, dreptul la muncă, dreptul la proprietate, dreptul la odihnă, dreptul la remunerare pentru munca prestată, dreptul la libertate de opinie şi de exprimare, dreptul de a fi informat, dreptul de a alege, dreptul de a avea o familie, dreptul la viaţă privată, etc. Orice încălcare a acestor drepturi de către angajaţii societăţii atrage după sine sancţiuni conform Regulamentului de Ordine Interioară.
H. Accesul liber la informaţie	Orice persoană, indiferent dacă este publică sau privată, angajat al societăţii sau nu, are dreptul, în orice moment să fie informat cu privire la oportunităţile de angajare în cadrul societăţii. Refuzul de a furniza aceste date la cerere reprezintă abatere disciplinară şi se sancţionează conform Regulamentului de Ordine Interioară.
I. Libertate de opinie şi de exprimare	Procesul de recrutare va permite candidaţilor să îşi exprime orice opinie cu privire la organizaţie, comisia de recrutare sau probele la care sunt suspuşi în procesul de recrutare, în măsura în care această opinie nu contravine principiului respectului.
J. Dreptul la viaţă privată	Membrilor comisiei de recrutare le este interzis să formuleze criterii de recrutare care să includă referiri la viaţa privată a potenţialilor candidaţi (spre exemplu, nu pot fi excluse persoanele însărcinate, persoanele (ne)căsătorite, etc., din procesul de recrutare), aceştia neputând adresa întrebări în cadrul interviului care să facă trimitere la viaţa privată a candidaţilor.
K. Satisfacţie totală	Procesul de recrutare va fi orientat spre maximizarea gradului de atingere a obiectivelor organizaţionale.

Scanned with OKEN Scanner

TIPURI DE RECRUTARE

La nivelul S.C. S.C. Apavital - S.A. –S.A. se va practica, de regulă, o recrutare mixtă, provenită atât din cadrul organizaţiei, cât şi din afara acesteia. Prin excepţie, pentru anumite posturi, se poate apela fie la recrutare internă, fie la recrutare externă.

Recrutarea internă se poate practica ori de câte ori:

- Postul vacant necesită o cunoaştere amănunţită a contextului organizaţional intern, care nu poate fi asigurată decât de către o persoană care are o anumită vechime în cadrul organizaţiei.
- Postul vacant este un post de conducere de nivel mediu sau superior şi presupune asigurarea unei continuităţi decizionale şi de acţiune pe termen scurt.
- Postul vacant intervine ca urmare a unei detaşări sau a unei suspendări temporare a Contractului Individual de Muncă, în situaţiile prevăzute de lege, pentru a asigura continuitatea activităţii pe perioada absenţei titularului.

Recrutarea externă se poate practica ori de câte ori:

- Postul vacant este nou-creat în organizaţie, iar vechimea în cadrul acesteia nu reprezintă un criteriu de performanţă.
- Postul vacant implică anumite competenţe pe care personalul organizaţiei fie nu le deţine, fie nu poate sau nu doreşte să fie transferat către postul respectiv.

În toate celelalte situaţii, *organizaţia nu va impune restricţii cu privire la sursele de recrutare* a personalului, asigurându-se condiţii egale de candidatură atât personalului propriu, cât şi personalului extern.

Recrutarea internă se referă la asigurarea posturilor vacante cu personal din cadrul organizaţiei. Recrutarea internă respectă principiul traseului profesional ascendent, îmbrăcând exclusiv forma promovării. Astfel, recrutarea internă vizează **promovarea** unui salariat dintr-un post situat pe un anumit nivel ierarhic pe un alt post situat, de regulă, pe un nivel ierarhic superior, sau, prin excepţie pe acelaşi nivel ierarhic. Este interzisă recrutarea internă a salariaţilor pentru posturi situate sub poziţia ierarhică a acestora. Acest proces este denumit ***retrogradare*** şi intervine fie prin acordul părţilor, fie ca sancţiune disciplinară. Prezenta politică de recrutare nu se aplică cazurilor de retrogradare în funcţie, sau a celor cauzate de reorganizarea structurii organizatorice a S.C. Apavital - S.A...

În acest context, sursa de bază pentru recrutarea internă o constituie **proprii angajaţi ai organizaţiei**. Organizaţia poate apela şi la contactarea **persoanelor care au părăsit anterior organizaţia** pentru a-şi continua studiile, pentru îngrijirea membrilor familiei sau pentru alte activităţi care au făcut imposibilă

Scanned with OKEN Scanner

continuarea raporturilor de muncă la momentul respectiv. Pentru toate aceste categorii de potenţiali angajaţi se aplică **procedura specifică de recrutare internă**.

Recrutarea externă se realizează din următoarele surse:

- *Agenţiile de recrutare* – recrutarea personalului de la agenţiile de recrutare se realizează numai în situaţii excepţionale, în care este nevoie de un aflux mare de personal, într-o perioadă scurtă de timp, şi pe perioadă determinată.

- *Aplicaţiile personalului interesat* – recrutarea externă a personalului se va realiza, de regulă, prin selectarea personalului care a aplicat pentru posturile vacante supuse procedurii de recrutare. În acest sens, organizaţia va realiza şi va actualiza constant o bază de date cu potenţiali candidaţi, care va putea fi accesată ori de câte ori apare un post vacant, ale cărui specificaţii sunt complementare cu profilul candidatului respectiv.

- *Agenţia Judeţeană pentru Ocuparea Forţei de Muncă* – recrutarea externă se va realiza, de regulă, prin comunicarea posturilor vacante către Agenţia Judeţeană pentru Ocuparea Forţei de Muncă Iaşi, în situaţia în care fie nu există soluţii viabile în baza electronică de recrutare a societăţii pentru ocuparea postului vacant, fie soluţiile existente nu îndeplinesc criteriile solicitate de către organizaţie.

- *Atragerea de tineri absolvenţi* – în vederea întineririi personalului propriu se va urmări formarea de pontenţiali angajaţi încă din perioada de studiu, fie prin intermediul programelor de practică, fie prin participarea acestora la cursuri susţinute în cadrul Centrului de Formare Profesională.

PROCESUL DE RECRUTARE

Procesul de recrutare a personalului se desfăşoară în două faze distincte:

- **faza premergătoare recrutării;**

- **recrutarea propriu-zisă**, care la rândul ei presupune o procedură specifică pentru *recrutarea internă*, o procedură specifică pentru *recrutarea externă* şi o procedură specifică pentru *recrutarea mixtă.*

Faza premergătoare recrutării presupune:

1. *Definirea personalului încadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane, care va prezenta sarcini, competenţe şi responsabilităţi în domeniul recrutării de personal.*

2. *Aducerea la cunoştinţa personalului a politicii de recrutare şi a celorlalte documente strategice cu care aceasta este corelată, pentru a asigura înţelegerea cadrului de aplicare a politicii.*

Scanned with OKEN Scanner

3. *Introducerea Secţiunii Cariere în cadrul web-site-ului S.C. APAVITAL - S.A..*
4. *Definirea personalului din cadrul Serviciului Resurse Umane care va gestiona aplicaţiile candidaţilor.*
5. *Realizarea bazei electronice de recrutare a personalului, în cadrul căreia vor fi indexate şi actualizate toate aplicaţiile potenţialilor candidaţi pentru ocuparea posturilor vacante din cadrul societăţii.*

Baza de recrutare cu potenţialii candidaţi va cuprinde obligatoriu, următoarele **informaţii de bază:**

- numele, prenumele şi datele de contact ale fiecărui candidat;
- CV-ul fiecărui candidat;
- postul pentru care candidatul respectiv a aplicat sau postul pentru care acesta doreşte să aplice;
- scrisoare de intenţie/motivaţie.

Adiţional, baza de recrutare mai poate cuprinde următoarele **informaţii suplimentare**:

- copie după actul de identitate;
- copie după actele de studii;
- scrisoare de recomandare;
- cazier juridic şi fiscal;
- copie după carnetul de muncă sau după contractele anterioare de muncă;
- adeverinţă medicală.

S.C. APAVITAL - S.A. are dreptul de a reţine informaţiile de bază ce alcătuiesc baza de recrutare în sistemele informatice ale societăţii, sub rezerva protecţiei acestora, conform reglementărilor în vigoare, până la momentul la care titularii datelor respective solicită ştergerea acestora din baza de date. Organizaţia nu are dreptul de a folosi nici un fel de dată cu caracter personal, fără acordul explicita al titularului acesteia.

S.C. APAVITAL - S.A. poate reţine informaţiile suplimentare asociate bazei de recrutare, numai în urma interviurilor cu candidaţii respectivi, sub semnătura privată a acestora că sunt de acord ca datele respective să fie menţinute în baza de recrutare a organizaţiei.

Tot în faza premergătoare recrutării, dat fiind statutul special al S.C. APAVITAL - S.A., de organizaţie furnizoare de servicii publice de interes general, înfiinţată ca organ al unei asociaţii a unităţilor administrativ teritoriale, se stabilesc următoarele condiţii generale pe care potenţialii candidaţi la ocuparea unui post în cadrul organizaţiei trebuie să le îndeplinească:

Scanned with OKEN Scanner

- să aibă cetăţenie română sau domiciliul stabil în România;
- să cunoască limba română în mod fluent, scris şi vorbit;
- să aibă vârsta minimă de 18 ani împliniţi;
- să aibă capacitatea deplină de exerciţiu;
- să aibă starea de sănătate corespunzătoare postului pentru care candidează, atestată pe bază de examen medical de specialitate;
- să îndeplinească condiţiile de studii prevăzute postului respectiv;
- să nu fi fost condamnat pentru săvârşirea unei infracţiuni care ar face-o incompatibilă cu exercitarea sarcinilor pentru postul respectiv;
- să câştige concursul sau să fi promovat examenul organizat pentru ocuparea postului vacant.

Etapa de recrutare propriu-zisă, indiferent de procedura operaţională aplicată, va presupune elaborarea şi completarea pentru fiecare candidat care a participat la interviu sau la concursul organizat a profilului psihosocioprofesional, conform metodologiei descrise în procedura de recrutare externă.

Procedura de recrutare internă

Recrutarea internă poate fi efectuată în două moduri:

- direct de către Directorul General al unităţii, prin ierarhizarea candidatilor pe baza nivelurilor înregistrate ale indicatorilor de performanţă, precum şi pe baza altor rezultate ale evaluărilor interne ale personalului;
- pe baza unui concurs intern cu întocmirea unui anunţ de participare, afişat cu cel puţin 10 zile lucrătoare înainte de data fixată pentru concurs.

Anunţul va conţine, în mod obligatoriu:

- denumirea postului pentru care se organizează concurs;
- locul, data şi ora desfăşurării concursului;
- condiţiile generale şi specifice de participare la concurs;
- bibliografia necesar a fi consultată de către candidaţi (dacă nu este cazul, se va specifica acest lucru în textul anunţului);

Scanned with OKEN Scanner

- data până la care se pot depune dosarele de înscriere;
- elementele componente ale dosarelor de înscriere;
- persoana din cadrul organizației care poate furniza informații suplimentare.

Anunțul va fi afișat obligatoriu la intrarea în unitate și la avizierul oficial al acesteia și va fi semnat și ștampilat de către Șeful Serviciului Resurse Umane.

Procedura de recrutare internă este următoarea:

1. Apariția și/sau intenția de ocupare a unui post vacant este comunicată Serviciului Resurse Umane de către șeful direct al postului liber unde s-a produs vacantarea.
2. Șeful Serviciului Resurse Umane dispune analiza necesității și oportunității ocupării postului vacant.
3. Inginerul Normator elaborează un *Raport de oportunitate* privind ocuparea postului vacant, care este aprobat de Șeful Serviciului Resurse Umane.
4. În cazul în care pentru postul vacant nu există *Fișa de post*, acest document este elaborat de către Analistul Resurse Umane, impreuna cu Șeful direct al postului liber unde s-a produs vacantarea , sau al postului nou-creat. Existența Fișei de Post reprezintă o cerinta obligatorie, care condiționează trecerea la urmatoarele faze ale procesului de recrutare.
5. Șeful Serviciului Resurse Umane propune procedura de recrutare a candidaților în vederea ocupării postului.
6. Directorul General al S.C. APAVITAL - S.A. aprobă inițierea procesului de recrutare și decide asupra modalității de recrutare (directă sau prin concurs).
7. Analistul de Resurse Umane întocmește anunțul de participare la concurs.
8. Inspectorul Resurse Umane verifică corectitudinea și completitudinea anunțului și dispune afișarea acestuia.
9. Analistul Resurse Umane centralizează dosarele de candidatură.
10. Se demarează procedura de selecție a candidatului care corespunde cel mai bine specificului postului.

Procedura de recrutare internă (inclusiv anunțul de participare) este o procedură simplificată, care poate fi aplicată exclusiv în cazurile limitativ prevăzute anterior ca având aplicabilitate la nivelul recrutării interne.

Reprezentarea grafică a procedurii de recrutare internă este prezentată în *Figura nr. 2.*

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

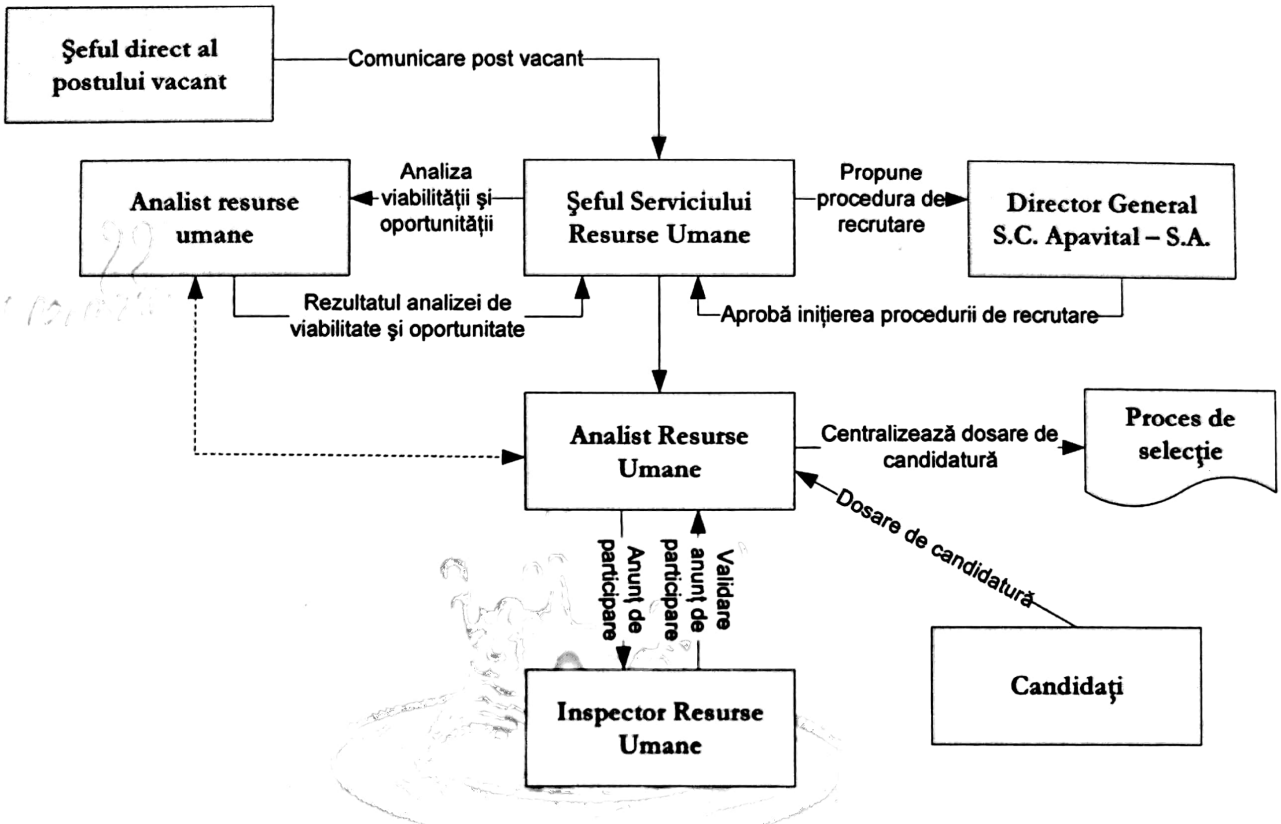


Figura 2 Fluxul general al procesului de recrutare internă la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.

Procedura de recrutare externă

Recrutarea externă se efectuează, cu excepţia situaţiilor în care este inclusă în procedura de recrutare mixtă, în baza unui concurs de ocupare a postului cu întocmirea unui anunţ de participare, publicat cu cel puţin 15 zile lucrătoare înainte de data fixată pentru concurs.

Anunţul va conţine, în mod obligatoriu:

- denumirea şi sediul organizaţiei care desfăşoară concursul;
- obiectul de activitate al organizaţiei şi o scurtă prezentare a acesteia;
- denumirea postului pentru care se organizează concurs;
- locul, data şi ora desfăşurării concursului;

- condiţiile generale şi specifice de participare la concurs;
- bibliografia necesar a fi consultată de către candidaţi (dacă nu este cazul, se va specifica acest lucru în textul anunţului);
- data până la care se pot depune dosarele de înscriere;
- elementele componente ale dosarelor de înscriere;
- criteriile de departajare a candidaţilor care obţin acelaşi punctaj în urma analizei dosarelor de înscriere;
- numărul de telefon şi adresa de e-mail la care pot fi obţinute informaţii suplimentare cu privire la postul vacant.

Anunţul de participare va respecta întocmai prezenta politică şi principiile etice prevăzute în cadrul acesteia şi va fi promovat, după caz, folosind unul sau mai multe din următoarele canale de comunicare:

- la sediul social al organizaţiei;
- la locaţia în care va avea loc concursul;
- pe pagina electronică a organizaţiei;
- într-un cotidian de mare tiraj local, regional sau naţional.

Anunţul va fi plasat pe cât posibil în locuri accesibile şi cu vizibilitate maximă, astfel încât să fie respectate principiile etice care stau la baza prezentei politici.

Procedura de recrutare externă este următoarea:

1. Apariţia şi/sau intenţia de ocupare a unui post vacant este comunicată Serviciului Resurse Umane de către şeful direct al postului liber unde s-a produs vacantarea.
2. Şeful Serviciului Resurse Umane dispune analiza necesităţii şi oportunităţii ocupării postului vacant.
3. Inginerul Normator elaborează un *Raport de oportunitate* privind ocuparea postului vacant, care este aprobat de Şeful Serviciului Resurse Umane.
4. În cazul în care pentru postul vacant nu există *Fisa de post*, acest document este elaborat de către Analistul Resurse Umane, impreuna cu Şeful direct al postului liber unde s-a produs vacantarea , sau al postului nou-creat. Existenţa Fişei de Post reprezintă o cerinta obligatorie, care condiţionează trecerea la urmatoarele faze ale procesului de recrutare.

Scanned with OKEN Scanner

5. Şeful Serviciului Resurse Umane propune procedura de recrutare a candidaţilor în vederea ocupării postului.

6. Directorul General al S.C. APAVITAL - S.A. aprobă iniţierea procesului de recrutare.

7. Analistul de Resurse Umane întocmeşte anunţul de participare la concurs.

8. Inspectorul Resurse Umane verifică corectitudinea şi completitudinea anunţului şi dispune publicarea acestuia.

9. Este iniţiată căutarea în baza de date a societăţii a candidaţilor care pot constitui potenţiali ocupanţi ai postului.

10. Postul vacant este comunicat AJOFM Iaşi.

11. Anunţul de participare este publicat conform cerinţelor menţionate în prezenta.

12. Analistul Resurse Umane:

    a. întocmeşte lista cu potenţialii candidaţi selectaţi din baza de date a organizaţiei şi îi contactează;

    b. primeşte dosarele de candidatură provenite din partea AJOFM;

    c. primeşte dosarele de candidatură provenite din alte surse;

    d. centralizează dosarele de candidatură şi le reţine pe cele complete şi conforme.

13. Se demarează procedura de selecţie a candidatului care corespunde cel mai bine specificului postului.

14. Se reţin în baza de date celelalte candidaturi, conform prezentei politici de recrutare.

15. Rezultatele selecţiei le sunt transmise tuturor candidaţilor care au participat la concursul pentru ocuparea postului.

Reprezentarea grafică a procedurii de recrutare internă este prezentată în *Figura nr. 3*:

Scanned with OKEN Scanner

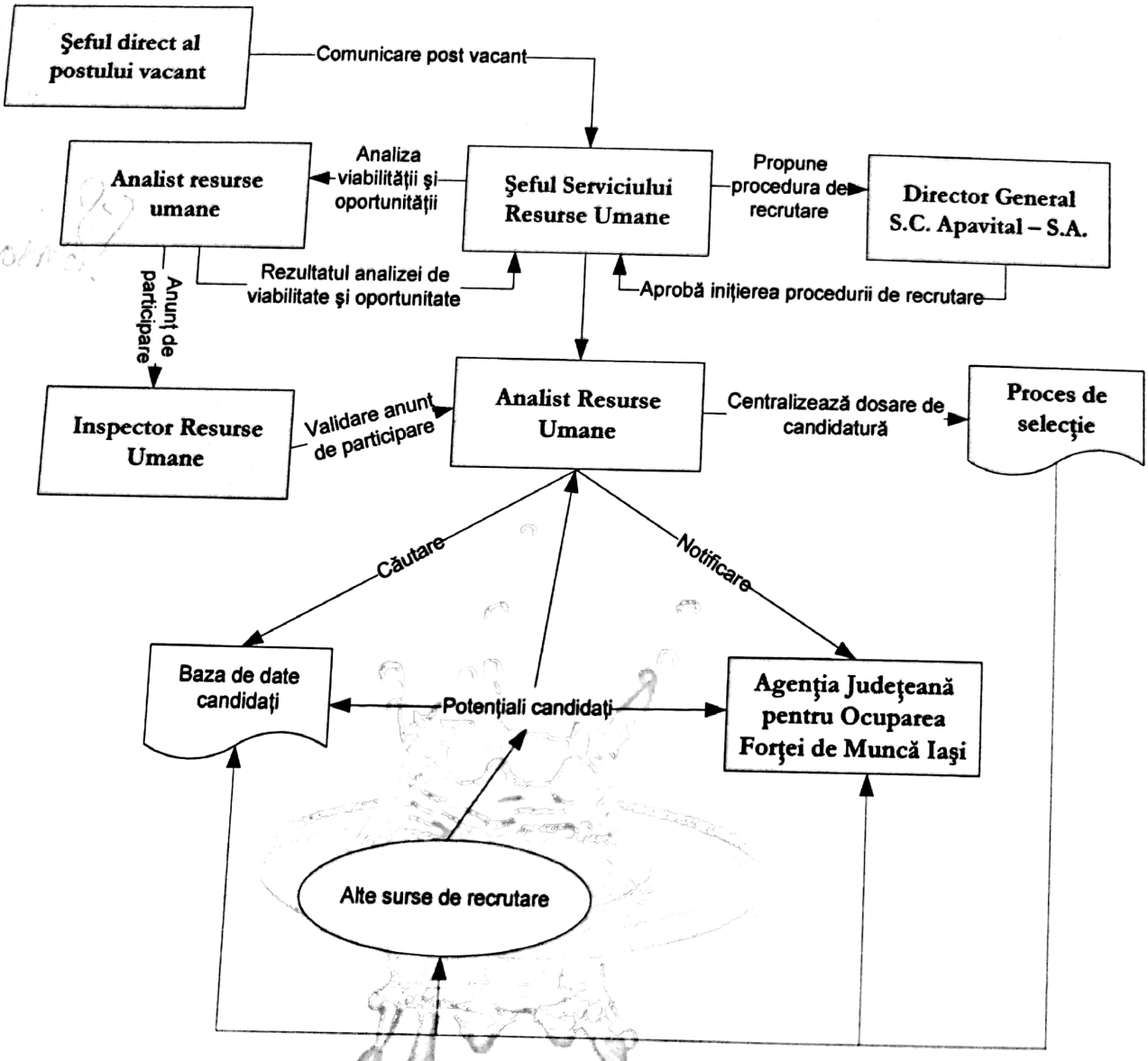


Figura nr. 3 Fluxul general al procesului de recrutare externă la nivelul S.C. APAVITAL - S.A.

Procedura de recrutare mixtă

Procedura de recrutare mixtă respectă elementele procedurale specifice procedurii de recrutare externă, cu mențiunea că recrutarea se poate realiza și din surse interne, după cum sunt acestea definite în prezenta politică de recrutare.

În cazul candidaților proveniți din surse interne, organizația poate simplifica procedura de înscriere la concurs numai în ceea ce privește elementele componente ale dosarului de candidatură, însă fără a încălca principiile etice menționate în cadrul prezentei.

Scanned with OKEN Scanner

INTERACŢIUNI CU ALTE ARII FUNCŢIONALE

Recrutarea resurselor umane are la bază informaţiile obţinute din analiza posturilor. Prin urmare, prezenta politică de recrutare prezintă conexiuni cu toate ariile funcţionale existente la nivelul S.C. APAVITAL - S.A. Politica de recrutare reprezintă procesul prin care se realizează practic asigurarea resurselor umane la nivelul tuturor ariilor funcţionale existente la nivelul organizaţiei.

Relaţiile dintre activitatea de recrutare (formalizată prin politica de recrutare) şi celelalte arii funcţionale ale organizaţiei sunt prezentate grafic în *Figura nr. 4.*

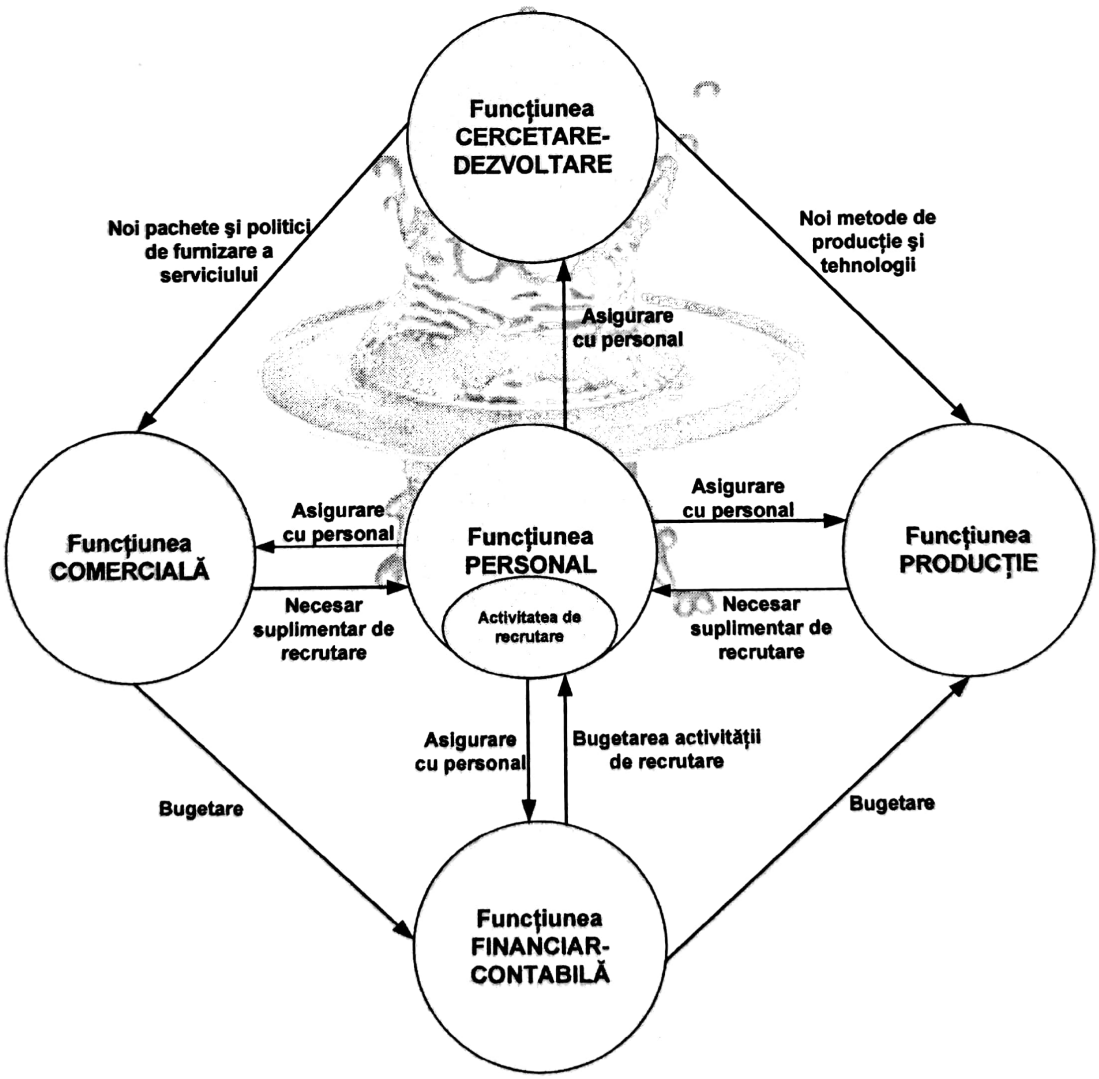


Figura nr. 4. Relaţia dintre activitatea de recrutare şi celelalte arii funcţionale ale organizaţiei

Scanned with OKEN Scanner

Funcţiunea de personal reprezintă practic aria funcţională care înglobează activitatea de recrutare. Politica de recrutare reprezintă o parte componentă a politicii de personal. Personalul încadrat în cadrul Serviciului Resurse Umane trebuie să prezinte competenţe certificate în domeniul recrutării resurselor umane pentru a asigura desfăşurarea unei activităţi de recrutare de maximă calitate şi eficienţă.

VERIFICARE, CONTROL ŞI MONITORIZARE

Verificarea respectării prezentei proceduri cade în sarcina următoarelor persoane, în ordinea crescătoare a autorităţii de care dispun:

- Inspector Resurse Umane;
- Şef Serviciu Resurse Umane.

Controlul modalităţii de aplicare a politicii de personal, revine în sarcina următoarelor persoane, în ordinea crescătoare a autorităţii de care dispun:

- Şef Serviciu Resurse Umane;
- Auditor Intern;
- Director General.

Rezultatele controlului se pot solda cu **acţiuni corective** (prin care se urmăreşte corectarea imediată a abaterilor constatate de la prezenta politică, sub rezerva sancţiunilor aplicate prin Regulamentul de Ordine Interioară) sau cu **acţiuni preventive** (prin care se urmăreşte anticiparea eventualelor disfuncţionalităţi ce pot apărea în procesul de aplicare a politicii de recrutare)

Monitorizarea eficienţei şi eficacităţii aplicării politicii de recrutare revine Şefului Serviciului Resurse Umane, care va prezenta semestrial un *Raport de monitorizare* Directorului General, în care vor fi prezentate aspectele pozitive sau negative în ceea ce priveşte personalul nou angajat în baza prezentei politici de recrutare.

Monitorizarea se va realiza prin prisma **gradului în care procesul de recrutare contribuie la realizarea obiectivelor strategice ale S.C. Apavital - S.A.**, prin aplicarea următorilor **indicatori calitativi**:

1. **Populatia deservita per angajat** *(Populatia deservita/Cifra de personal)* – este un indicator care se regaseste si in Contractul de Delegare, insa al carui nivel este direct influentat de activitatea de recrutare. Conform obiectivelor Contractului de Delegare, trendul indicatorului ar trebui sa fie unul descendent.

2. **Rata personalului TESA** *(Personal TESA/Total personal)* – este un indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In condiţiile in care acest indicator este

Scanned with OKEN Scanner

supradimensionat, trendul indicatorului este necesar sa fie unul descendent. Pentru mai multa relevanta, indicatorul va fi defalcat pe mai multe sub-valori (TESA aferenta zonelor de birouri/executie, TESA la nivel de centru de cost etc.).

3. **Rata personalului direct productiv** *(Personal productiv/Total personal)* - este un alt indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In condiţiile în care acest indicator este subdimensionat, trendul indicatorului este necesar sa fie unul ascendent.

4. **Rata de intinerire a organizatiei** *(Varsta medie aferente intrarilor de personal/Varsta medie aferenta iesirilor de personal)* – indicatorul urmareste masura in care se fac eforturi pentru reglarea unui alt dezechilibru la nivelul structurii personalului, si anume nivelul ridicat al varstei medii a personalului S.C. Apavital - S.A.. Trendul indicatorului trebuie sa fie unul descendent, cel putin pana la reglarea acestui dezechilibru.

5. **Indicele de satisfactie al clientilor SRU** *(Nota pe scara 1-5).* Indicator determinat pe baza fiselor de evaluare completate de managerii de nivel mediu si superior, privind activitatea Serviciului de Resurse Umane, inclusiv cu privire la activitatea de recrutare. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator. Procesul de determinare a acestui indicator va fi externalizat, in baza unor fise de evaluare agreate de Seful Serviciului Resurse Umane.

6. **Nivelul de standardizare a procesului de recrutare** *(Nr.angajarilor desfasurate conform Procedurii de recrutare/ Totalul angajarilor).* Indicatorul reflecta masura in care procesul de recrutare este conform cu Procedurile de recrutare aflate in vigoare. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.

DISPOZIŢII TRANZITORII ŞI FINALE

Prezenta politică de recrutare a personalului reprezintă un document cu caracter oficial şi obligatoriu pentru toţi angajaţii S.C. APAVITAL - S.A..

Prezenta politică se aplică numai în cadrul S.C. APAVITAL - S.A., în cadrul tuturor tuturor punctelor de lucru ale acestei organizaţii.

În cazul detaşării personalului din alte instituţii în cadrul S.C. APAVITAL - S.A., politica de recrutare nu este aplicabilă persoanelor detaşate.

În cazul detaşării personalului din cadrul S.C. APAVITAL - S.A. către alte instituţii, politica de recrutare nu este aplicabilă persoanelor detaşate, pe perioada detaşării.

Politica de recrutare nu este aplicabilă în cazul subcontractorilor.

Dacă politica de recrutare contravine prevederilor Contractului Colectiv de Muncă sau Regulamentului de Organizare şi Funcţionare, se aplică aceste două documente prioritar prezentei politici.

Eludarea politicii de recrutare poate atrage după sine anularea concursului pentru ocuparea postului şi reluarea acestuia când sunt respectate principiile stabilite prin prezenta.

Scanned with OKEN Scanner